

令和 5 年 6 月 13 日現在

機関番号：32675

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2017～2022

課題番号：17K13771

研究課題名（和文）組織内ミドル・マネジメントの経営史的研究：国鉄・JRを事例として

研究課題名（英文）A Historical Study of Middle Management in Japanese National Railways and "JR" companies

研究代表者

二階堂 行宣 (Nikaido, Yukinori)

法政大学・経営学部・准教授

研究者番号：00757114

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,900,000円

研究成果の概要（和文）：戦後～平成期の日本における国有鉄道事業、およびその後継であるJR各社の事業展開について、一次文献資料や口述資料に基づき、実証的な歴史分析を行った。その際、組織内部のミドル・マネジメント層（課長クラス）が組織内で果たす役割に注目しつつ、政策の動き、輸送・財務・労務など実務の運営、トップ・ミドルなどマネジメント階層間の相互関係、現場作業の実態、技術開発の動向について、それぞれ検討した。以上を通じて、日本における鉄道事業の通史を公刊するとともに、今後の研究基盤としての資料環境整備も実施した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

学術的意義...実証研究に乏しかった戦後～平成期における鉄道事業の展開について、今後の研究の拠り所となる通史を執筆することができた。また、いくつかの事例については、経営学的なフレームを用いた研究書や研究論文を公刊した。

社会的意義...上記を通じて、現状の公共交通、とりわけ鉄道の社会的機能を評価する視座を提供することができた。また、研究遂行の基盤として収集した一次文献・口述資料については、今後の公開を前提に、整理・保存に取り組んだ。

研究成果の概要（英文）：Based on primary documents and oral materials, we conducted an empirical historical analysis on the national railway business in Japan from the postwar period to the Heisei period and the business development of the JR companies that succeeded them. At that time, while paying attention to the role played by the middle management layer (section manager class) within the organization, we will discuss policy trends, practical operations such as transportation, finance, and labor, mutual relationship between management layers such as top and middle, actual conditions of on-site work, and trends in technology development.

研究分野：経済史

キーワード：国有鉄道 鉄道輸送 交通政策 経営史 鉄道史 オーラル・ヒストリー 意思決定 マネジメント

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属します。

### 1. 研究開始当初の背景

経済学領域では近年「組織の経済学」と呼ばれる分野が急速に発展している。取引を基本的な分析単位とし、「市場」と「組織」を代替的な経済制度として把握する制度的アプローチの出現により、従来ブラック・ボックスとされた企業組織を精緻に分析する道が拓かれ、それを受けて経済史・経営史研究においても、組織内部に踏み込んだ分析が蓄積されてきた。例えば、市場に任されてきた資源配分メカニズムが、組織内部のマネジメントへと代替する過程を歴史的に分析し、トップの役割の重要性を強調した研究や、組織をめぐるさまざまな均衡状態＝制度についてゲーム理論・契約理論を用いてモデル化し、その強靱性を演繹的に解明する歴史比較制度分析と呼ばれる方法論が現れた。

このように、大企業組織をめぐる歴史研究は、経済学と相互に影響を及ぼし合い、近代企業の確立過程やマネジメントの発展について、組織やトップの役割に着目しつつ分析を深めてきた。しかし先行研究は、トップ以外のプレーヤーを積極的に扱わず、また分析対象時期・範囲が固定化されるなど、企業組織の全体像の提示という点では問題点を抱えていた。また、均衡から均衡への移行局面、すなわち制度間変化を説明する数学的手法が充分出揃っておらず、制度的アプローチからの歴史研究は、短期間を対象とした静学的なものに終始していた。

つまり、組織内部のマネジメントは、組織・時期に応じて多種多様な形をとるが、これらマネジメント手法は組織内部でどのように形成され、その長期的なダイナミズムはどのようにもたらされるのだろうか？これらについて、精緻な事例研究は乏しいという状況であった。

### 2. 研究の目的

以上のような背景から、本研究では、日本の国有鉄道（国鉄）および JR 各社という大企業を事例に、この点について実証的な研究を深めることを目指した。国鉄は、1907 年から 1987 年までの 80 年間存続した、日本を代表する巨大な企業組織である。なかでも貨物輸送部門は主業であるとともに、複数の下部業務（運転計画・輸送管理・貨車流動調整など）から構成され、他部門に比し複雑な業務体系を擁した。そのため同部門内では、外部環境や部内人事など諸条件の変化に伴い、下部業務間の関係が容易に変化する特徴を持つ。その結果、同部門全体でも、各時期特有の施策体系性（＝輸送システム）が顕在化し、それがダイナミックに変遷する様相が、長期にわたり観察されることが明らかにされてきた。

そこで本研究の目的として、第一に、分析対象を国鉄貨物輸送以外の部門へと広げ、組織の全貌を明らかにすることと定めた。従来の鉄道史研究は特定時期・地域・業務の断片的検討に留まるとおり、組織内部における複雑な業務間関係を念頭に置いた分析ではなかった。そこで、今後は貨物輸送部門に加え、労務、財務、関連事業など主要業務にまで視野を広げ、総合的な国鉄の性格規定を試みた。

第二の目的として、各業務部門内におけるミドル・マネジメントに着目し、分析を具体化させるとともに、トップの役割を強調してきた先行研究を相対化することを位置付けた。ミドルを巡る実証研究は近年、経営学領域を中心に進展しているが、日本の企業組織内部における多くの部門のミドルを対象に、その機能、ミドル間の相互作用、トップとの関係性といった論点について、歴史的に解明したものは少なかった。そこで本研究は、国鉄・JR 期を通じた各ミドル（課長・課長補佐クラス）の役割を正確に跡づけ、それらを複合することで、長期間の組織内マネジメントの構造を立体的・現実的にとらえることを目指した。

第三の目的は、分析時期を 2000 年代にまで延長し、現状分析との接続を図ることであった。1987 年に国鉄は分割・民営化され、JR が発足すると、JR 体制を扱った研究が多出するが、それらは改革過程自体や、民営化後の経営効果に注目し、国鉄時代を等閑視する傾向にあった。改革をもたらした経営悪化期に、国鉄組織内でどのようなマネジメントが展開し、それは改革後どう変容したか。他分野の知見もふまえながら、改革の断絶／連続面を客観的に評価し、現状への歴史的視座を得ることを試みた。

### 3. 研究の方法

本研究の具体的な問いは、(a)巨大な企業組織内のマネジメントの構造は各期でどのようになっているのか、(b)マネジメント方式の長期的変遷の原動力は何か、である。そこで、国鉄・JR を通じた主要 4 業務、即ち輸送・労務・財務・関連事業のミドル・マネジメントを主たる分析対象に設定し、各業務をめぐるステークホルダーや業務間関係をふまえ、マネジメントの展開過程を長期的に分析することとした。つまり、利害が異なる複数の部門・階層の集合体として国鉄という巨大組織をとらえ、それら各主体間の長期的な相互作用の結果として上記の問題を考察することで、各業務内の意思決定構造を解明し、その変遷や各期の業務間関係を把握することを目指した。その際、従来未公開の部内史料（一次文献資料）と、幅広い関係者へ実施するオーラル・ヒストリー（口述資料）を活用することとした。

業務別の研究方法については、以下の通りである。

輸送……貨物輸送に関する従来の研究を深化させ、他業務(特に労務・財務)との関係、および輸送の地域的特性を明らかにする。特に、サービスの縮小へと舵を切った1970～80年代に、部内でどのような意思決定がなされたのか、その解明に注力する。

労務……国鉄～JR時代の労使関係を、当局側の見解を中心に再構成する。特に、国鉄改革の重要な前提となったスト権スト(1975年)前後の一連の労政展開過程を、政府与党・国鉄・労組三者の相互関係の結果として跡づけ、国鉄改革期以降の労使関係の変容を展望する。

財務……国鉄期の意思決定構造の把握のため、毎年度の予算編成プロセス、および財政悪化期の経営改善計画の編成過程に注目する。公共企業体の経理業務の解明により、民営化後の経理業務の変容と、本州3社の株式上場に至る部内過程が、明確に浮かび上がってくる。

関連事業……鉄道事業以外への投資が厳しく制限された1970年代前半までから、現在の関連事業隆盛(駅ナカなど)までのダイナミックな変化は、どのように成し遂げられたのか。近年叫ばれている鉄道業の「総合生活サービス産業化」の起源を、基礎史料収集から開始する。

## 4. 研究成果

### (1) 通史の編纂・執筆

2022年が日本の鉄道創業150年目の節目であることを受け、国土交通省、JR・民鉄など各鉄道事業社、関連団体等の共同企画により、『鉄道百五十年史』(各巻800ページ×全5巻)の編纂が行われた(2023年度中に刊行予定)。国が関与する鉄道の通史編纂は、50年目、100年目に続き史上3度目であり、報告者はこの編集委員会において編集委員兼幹事を務めるなど、中心的役割を担った。

本研究課題と直接関係するものとしては、第3巻『復興期から高度経済成長期の鉄道』の分担執筆を担当し、第2章「日本国有鉄道の発足」において、1949年に発足した公共企業体・日本国有鉄道の制度的な重要事項について執筆した。また、第4巻『交通市場の変容と国鉄の経営危機』では、巻全体の責任編集を務めるとともに、総説、第1章「変革期の国鉄業務」、および終章の執筆を担当し、国鉄経営の悪化に伴う内外主体の対応を中心に記述した。

### (2) 鉄道事業に関する実証研究の公表

岩手県三陸沿岸に所在する三陸鉄道株式会社を題材に、同社発足時から現在に至る経営状況の推移について、一次資料に基づき歴史的に分析し、研究書として公開した。第三セクター鉄道会社の本格的な歴史分析としては、国内で初めての成果だと思われる。人口減少・需要減退・サービス縮小といった地域交通の負の連鎖に、第三セクター方式の鉄道事業者やステークホルダーはどう対応してきたのか、同社に残る取締役会議事録や経営会議資料の調査により、その内実を初めて明らかにした。分析の結果、隣接するJR線区の動向や道路政策により経営状態が左右されるなど、経営の他律性が強いこと、従来は岩手県・関係市町村の強い一体感の下で経営を維持してきたが、その姿勢は次第に変化していること、「震災復興の希望」という特殊な経営環境であるがゆえに、足元に存在し続ける深刻な経営危機への理解が進まなくなる可能性があること、を指摘した。その上で、希望と危機の両面が交錯する地域公共交通を民営方式で支えることの是非を検討した。

貨物輸送や東海道新幹線建設を対象に、部内の意思決定過程を分析した研究成果を公開し、トップ/ミドル/現場など官僚的身分制度の存在、運輸/労務/財務/技術など業務運営上の強い分権性、国会など部外審議機関の強い影響といった、国鉄マネジメント上の特徴を明らかにした。また、陸上輸送の長期的趨勢をふまえ、自動車と鉄道の競合・協調や、それを司る監督行政のあり方について、第一次大戦期から戦時期を中心に検討した。需要の多寡といったマーケット上の要因にとどまらず、事業官庁として財政政策や戦時経済へ包摂されざるを得なかった側面を指摘し、戦後国鉄の初期条件を明確化した。

### (3) 資料の整理・公開

鉄道関係者を中心としたオーラル・ヒストリーを実施した。組織のトップ層(キャリア職員・役員)と、輸送実務を担うミドル層(ノンキャリア職員)を中心に、これまで計13名を対象とした詳細な聞き取りを実施し、うち2名分を公表した。話者のインセンティブを高めるため、原則として対象者の没後公開としている。

また、戦後の鉄道整備に関する実務史料群を収集・整理し、東京大学経済学部資料室における公開準備を進めた。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計3件（うち査読付論文 0件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 二階堂行宣	4. 巻 56巻4号
2. 論文標題 「日本国有鉄道と東海道新幹線－計画期における組織内業務運営とマネジメント－」	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 経営志林	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 二階堂行宣・坪山雄樹	4. 巻 20-08
2. 論文標題 「井坂豊光 オーラル・ヒストリー」	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 一橋大学イノベーション研究センターIIRワーキングペーパー	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 二階堂行宣・坪山雄樹	4. 巻 20-07
2. 論文標題 「嵐信彦 オーラル・ヒストリー」	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 一橋大学イノベーション研究センターIIRワーキングペーパー	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計1件（うち招待講演 1件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 二階堂行宣
2. 発表標題 日本国有鉄道の組織的特質 - 主要業務からの接近 -
3. 学会等名 鉄道史学会全国大会（招待講演）
4. 発表年 2018年

〔図書〕 計3件

1. 著者名 二階堂行宣	4. 発行年 2023年
2. 出版社 公益財団法人交通協力会	5. 総ページ数 -
3. 書名 『鉄道百五十年史』第3巻・第4巻（執筆・編集を担当）	

1. 著者名 二階堂行宣	4. 発行年 2020年
2. 出版社 東京大学出版会	5. 総ページ数 407
3. 書名 「三陸鉄道をめぐる危機と希望ー地域公共交通経営の普遍性・特殊性ー」（東大社研・中村尚史・玄田有史編『地域の危機・釜石の対応ー多層化する構造ー』第8章）	

1. 著者名 二階堂行宣	4. 発行年 2017年
2. 出版社 岩波書店	5. 総ページ数 298
3. 書名 「陸運業の展開」（深尾京司・中村尚史・中林真幸編『岩波講座 日本経済の歴史4 近代2』第5章第3節）	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------